

学校编码: 10384

学号: X2008155036



分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

工商管理硕士学位论文

XY 集团公司机关绩效管理体系优化研究

The Optimization of the Performance Management
System of XY Group Corporation Organs

柯斌伟

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着经济全球化的快速发展，企业与企业之间的市场竞争越来越激烈。企业管理的完善和效果提升对企业在激烈竞争中取得优势起着十分重要的作用。作为人力资源管理核心模块的绩效管理，更是管理研究中的重点。针对 XY 集团公司的机关部门目前绩效管理只流行于形式，并没有落实到位的情况，本研究进行了详细的分析。论文回顾了绩效管理的相关理论和方法，基于集团公司的目前绩效管理体系的考核组织结构、考核的目的和对象、考核的内容和标准、考核的方法和程序以及对考核结果的应用进行了分析，发现在 XY 集团公司的机关部门，绩效管理体系存在着体系不合理、各层级职责不明确、缺乏必要的沟通和反馈以及对考核结果的应用不合理等问题。针对这些问题以及机关的现状，发现问题的产生原因包括了制度的不完善、领导重视的不足、绩效文化沉淀缺乏以及被考核者被动地接受考核等。

针对上述问题和原因，结合绩效管理的相关理论知识，在提高员工和机关绩效的指导思想下，遵循绩效管理的基本原则，进行了绩效管理体系的优化。体系的优化包括了绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效应用以及绩效沟通与反馈的各个阶段，同时提出了绩效实施的保障。

在论文的最后，还对本研究进行了总结，并提出了需要进一步进行研究的问题。

关键词： 机关部门；绩效管理体系；优化

Abstract

The market competition between corporations was becoming fierce as the development of the economic globalization. It's important for a company to develop its management. as one of the most part in the human resource management, performance management was the focal point of the management research. Against the problems of the performance management in XY Group Corporation Organs, this study took a depth research in it. After reviewing the theory of performance management, this study took a look at the organizational structure, purpose and object, content and the standard, methods and the procedures, and the application of the performance examine. We found that there were some problems of the management system, allocation of responsibility, communication between departments, and the application of the performance examine. What caused these problems was imperfect of the system in the Organs, insufficient attention from the leaders, lack of performance culture, and passive acceptance for staff.

After that, this study optimized the performance management system under the guiding ideology of developing the performance of the staff and the Organs. The optimization consist of the performance planning, performance implementation, performance examine, application of the examination, and the communication of the performance.

At the last of the study, a conclusion would be taken in and the future research would be considered.

Key Words: Organs Department; Performance Management System; Optimization

目录

摘 要	1
第一章 绪论.....	1
第一节 选题背景及研究意义.....	1
一、选题背景.....	1
二、研究意义.....	2
第二节 主要内容概要及运用的研究方法.....	3
一、主要内容概要.....	3
二、运用的研究方法.....	4
第二章 绩效管理理论综述.....	5
第一节 绩效管理的综述性理论.....	5
一、绩效的定义和绩效管理的内涵.....	5
二、绩效管理与绩效考核的区别与联系.....	7
三、绩效管理体系的特征与作用.....	8
第二节 绩效管理的技巧和方法.....	9
一、目标管理法（MBO）.....	9
二、关键绩效指标法（KPI）.....	10
三、平衡计分卡.....	11
四、360 度绩效考核法.....	12
第三章 XY 集团公司机关绩效管理体系现状和问题分析	13
第一节 公司概况.....	13
一、公司介绍.....	13
二、组织结构.....	14
三、公司机关管理类人员情况及工作特点.....	15
第二节 机关绩效管理体系现状.....	16
一、考核的组织机构.....	17

二、考核的目的和对象.....	17
三、考核的内容和标准.....	18
四、考核的方法和程序.....	19
五、考核结果的应用.....	19
第三节 机关现行绩效管理体系存在的问题	20
一、绩效考核指标体系不合理.....	20
二、绩效管理体系中各层级职责不明确.....	20
三、考核中缺乏沟通和反馈环节.....	21
四、绩效结果运用不合理.....	21
第四节 机关现行绩效管理体系存在问题原因分析	21
一、企业体制上的问题.....	21
二、高层管理者对绩效管理的重视度不足.....	22
三、没有形成良好的绩效文化积淀.....	22
四、被考核人普遍存在被动接受的现象.....	22
第五节 优化机关绩效管理体系的必要性	23
一、提高机关效能的需要.....	23
二、稳定员工队伍和激励员工.....	23
三、吸引社会优秀人才.....	24
第四章 XY 集团机关绩效管理体系方案优化	25
第一节 公司机关绩效管理体系优化的指导思想与原则	25
一、绩效管理体系优化的指导思想.....	25
二、绩效管理体系优化的原则.....	26
第二节 公司机关绩效管理体系优化的前期准备工作	27
一、绩效管理体系组织环境分析.....	27
二、机关各岗位工作分析.....	29
第三节 公司机关绩效管理体系优化方案	31
一、绩效计划.....	31
二、绩效实施.....	40
三、绩效评估.....	41

四、绩效考核结果的应用.....	43
五、绩效沟通与反馈.....	44
第五章 XY 集团机关绩效管理体系的实施与保障	47
第一节 绩效管理体系的实施.....	47
一、领导支持.....	47
二、完善相关制度.....	47
三、开展针对性的培训.....	48
四、科学分解工作目标.....	49
五、建立信息反馈平台.....	50
第二节 新旧方案比较及新方案效果预测	50
一、新旧方案比较分析.....	51
二、新方案的效果预测.....	52
第六章 结论及有待进一步研究的问题.....	54
第一节 结论.....	54
第二节 有待进一步研究的问题.....	55
参考文献	57
致谢语	58

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background and Meanings.....	1
1.1.1 Background.....	1
1.1.2 Meanings.....	2
1.2 Outline and Methods.....	3
1.2.1 Outline.....	3
1.2.2 Methods.....	4
Chapter 2 Literature Review.....	5
2.1 Literature Review of Performance Management.....	5
2.1.1 Concept of Performance and Performance Management.....	5
2.1.2 Difference of Performance Management and Examine.....	7
2.1.3 Character and Effect of Performance Management.....	7
2.2 Ways of Performance Management.....	9
2.2.1 MBO.....	9
2.2.2 KPI.....	10
2.2.3 BSC.....	11
2.2.4 360°	12
Chapter 3 Analysis of Current Situation and Problems.....	13
3.1 Survey for the Company.....	13
3.1.1 Introduction of the Company.....	13
3.1.2 Organizational Structure.....	14
3.1.3 Managers of the Company.....	14
3.2 Current Situation of Performance Management.....	16
3.2.1 Organization of Performance Examine.....	17
3.2.2 Purpose and Object of Performance Examine.....	17
3.2.3 Content and Standard of Performance Examine.....	18
3.2.4 Methods and Procedures of the Performance Examine.....	19
3.2.5 Application of the Performance Examine.....	19
3.3 Problems of the Performance Management.....	20
3.3.1 Inconsequence of the System.....	20
3.3.2 Equivocation of the Duty.....	20
3.3.3 Lack of Communication.....	21
3.3.4 Absurdness of the Application.....	21
3.4 Analysis of Cause.....	21
3.4.1 Problem of the Company's System.....	21
3.4.2 Insufficient Attention of the Top-Managers.....	22
3.4.3 Lack of Cultural Deposits.....	22
3.4.4 Passive Acceptors of the Staff.....	22

3.5 Necessary of Optimization of Performance Management.....	23
3.5.1 To Develop Organs' Performance.....	23
3.5.2 To Immobilize and Encourage the Staff.....	23
3.5.3 To Attract Talents.....	24
Chapter 4 Optimization of the Performance Management	
System.....	25
4.1 Guiding Ideology and Principles.....	25
4.1.1 Guiding Ideology.....	25
4.1.2 Principles.....	26
4.2 Preparation for Optimization.....	27
4.2.1 Analysis of the Company.....	27
4.2.2 Post Analysis.....	29
4.3 Designs for the New Performance Management.....	31
4.3.1 Performance Planning.....	31
4.3.2 Performance Implement.....	40
4.3.3 Performance Evaluation.....	41
4.3.4 Application of the Evaluations.....	43
4.3.5 Performance Communications and Feedback.....	44
Chapter 5 Implement and Support.....	47
5.1 Implement of the New Performance Management.....	47
5.1.1 Support from Leaders.....	47
5.1.2 Perfection of the Institution.....	47
5.1.3 Training.....	48
5.1.4 Decomposition of Objectives Scientifically.....	49
5.1.5 Building Information Feedback Platform.....	50
5.2 Contrast and Effect Forecast.....	50
5.2.1 Contrast of the Old and New.....	51
5.2.2 Forecast of the Effect.....	52
Chapter 6 Conclusion and Future Research.....	54
6.1 Conclusion.....	54
6.2 Future Research.....	55
References.....	57
Acknowledge.....	58

第一章 绪论

随着经济全球化的到来，企业与企业之间的竞争越来越激烈，这也对企业的管理效率提出了更高的要求。作为人力资源管理模块中重要的一个模块，绩效管理体系是否科学，在企业中是否得到很好的运用，对企业参与市场竞争有着重要的作用。因此本文展开了针对 XY 集团机关绩效管理体系的优化研究。本章的主要内容描述了选题的背景和意义，以及本研究的内容和方法。

第一节 选题背景及研究意义

在这一节中，主要针对研究的背景和研究意义展开了论述，对集团公司机关的研究，是根据经济发展要求与管理滞后之间的矛盾所确定的，因此在这个背景下研究绩效管理体系的优化有很大的现实意义。

一、选题背景

企业的竞争力来源于三个基本的要素：技术、资金和人才。员工的行为直接关系到企业的效益和发展，因此企业要得到持续的发展，必须为自身招聘、培养和留住优秀的人才。优秀的人才的获得与保留，很大程度上取决于企业绩效管理的公平、公正与合理。因此绩效管理在企业管理中起着重要的作用，通过科学的绩效管理体系的运营，能够为企业招揽、保留和培养优秀的人才。同时，绩效体系的完善，能够为人力资源管理的决策提供依据，促使员工行为更加优化，从而提高企业整体效率，达到企业持续发展的目标。

随着经济的全球化发展和信息时代的到来，企业与企业之间的竞争不单单体现在市场占有率上的竞争，更加重要的是体现在人才方面的竞争。如果企业越能够招纳、保留和培养优秀的人才，那么企业就越能保证自身在激烈竞争中占据一席之地。

然而在当今的不少国企中，特别是中国经济进行改革后政企分离出的企业，依然残留着往昔的行政命令、论资排辈的气息。以身份管理为主的绩效管理制度

严重影响了企业的发展。中国加入 WTO 已经 10 年多，中国的市场竞争越来越激烈，中国的企业在参与国际性的竞争时往往容易处于下风，特别是没有国家政策支持的情况下，很多企业缺乏竞争优势。要取得竞争优势，企业必须要拥有优秀的人才。人才是企业参与竞争的重要保证，而好的制度则是招聘、培训和保留人才的重要前提。因此，企业要获得竞争优势，首先要从制度入手，完善自身的管理制度，特别是对员工进行公平公正合理的绩效考核和管理制度，才能获得优秀的人才。

XY 集团从 1995 年政企分离成立以后，经过 17 年的发展，已经成为 XM 市的龙头企业之一。这 10 多年来的时间，XY 集团虽然得到了快速的发展，业务已经跨越了多个领域，但是它在管理上依然存在很大的提升空间。特别是在市场竞争越来越激烈的情况下，有效提升管理水平、最大限度促进集团内部员工进行高效工作，已经成为企业参与竞争的重要保证。特别是在集团公司的机关部门，绩效管理体系亟待完善，从而为集团的发展提供强有力的后勤保障。

另外，机关人员对企业贡献很难体现在企业业绩上面，如何对机关人员的工作绩效进行有效考核从而促使员工高效地进行工作，是所有企业面临的一个难题，也是人力资源管理领域研究的一个焦点。

因此，研究企业中的员工的实际绩效考核制度的设计，对完善企业的人力资源管理、提升企业核心竞争力，具有重要的意义。

二、研究意义

本文的研究内容是对 XY 集团公司机关部门进行绩效管理体系的优化研究。本研究以集团公司机关的绩效管理体系为研究对象，根据绩效管理的相关理论，深入分析国有企业机关人员的绩效管理体系的现状与问题，将理论和实际相结合，具有深刻的意义。

一方面，用绩效管理的相关理论去分析现状，能够进一步加深对绩效管理的相关知识的了解和把握，在充实自身管理学知识的同时，也可以让其他类似公司和企业借鉴本研究对其内部绩效管理体系进行研究。

另一方面，用绩效管理的相关理论去解决问题，基于理论基础提出机关绩效管理体系的优化建议，真正实现了理论和实践相结合，用管理学理论去指导管理

学行为，推动企业的向前发展。

第二节 主要内容概要及运用的研究方法

针对研究的问题，本节中对研究的内容进行综述，将研究的内容包括理论分析、现状及问题分析、优化方案及实施保障等，同时还对研究问题所采取的方法进行了介绍。

一、主要内容概要

作为 MBA 毕业论文，如何将理论与实际结合起来，使学位论文更具有实际使用价值和意义是值得思考的。因此本文的主要研究思路是，通过回顾绩效管理体系的相关理论知识，同时运用观察法和访谈法调查集团机关人员对现有绩效管理制度的看法和评价，对 XY 集团机关人员的目前绩效管理制度进行剖析，找出目前制度所存在的问题，基于绩效管理的原则和方法，深入分析问题并找到解决问题的办法，为 XY 集团机关人员的考核提供更为科学、合理、公平和公正的绩效管理制度建议，具体思路如图 1.1 所示。

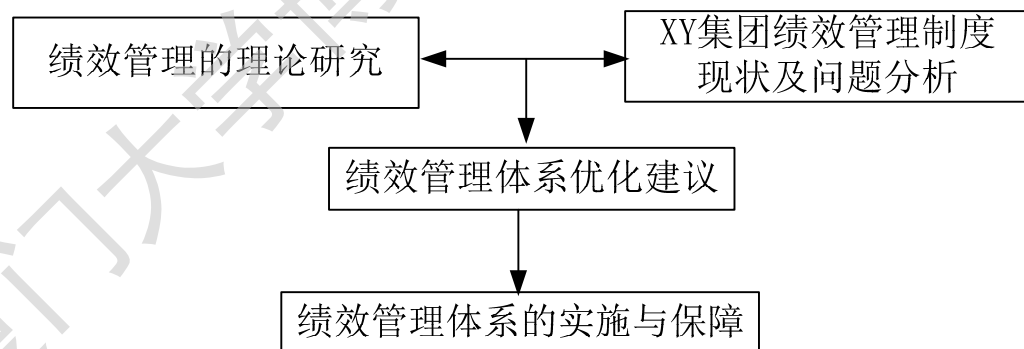


图 1.1 论文研究思路图

通过对 XY 集团行政人员绩效管理体系的现状分析，论文将理论联系实际，进行了绩效管理体系的优化，并阐述了运行的保证条件，因此本文的研究内容包括：

第一章：绪论，主要是阐述了选题的背景、意义以及论文的主要内容和研究方法等。

第二章：绩效管理理论回顾，从理论的角度阐述了什么是绩效管理与如何进行绩效管理，主要内容包括了绩效的定义和绩效管理的内涵、绩效管理与绩效考核的区别、绩效管理体系的作用和特征以及介绍了绩效管理的常规方法等。

第三章：XY 集团机关人员绩效管理体系的现状和问题的分析，在这一章里，简单介绍了 XY 集团情况，同时通过观察和深度访谈等方法，来查找分析考核体系现有的问题，重点介绍了公司的概况，考察了公司机关的绩效管理体系存在的问题并进行了相关的原因分析。

第四章：XY 集团机关人员绩效管理体系优化方案设计，通过第三章对集团机关人员的绩效考核制度的现状和问题分析，本章描述了绩效管理体系的优化方案，使之适应企业的发展，同时能够最大限度的获取和留住优秀人才。主要的内容包括了绩效体系设计的思想和原则、方案设计的准备工作以及方案的设计等。

第五章：优化后绩效管理体系的实施与保障，主要是描述在集团内部是如何保障推进新的绩效管理体系的运行，同时也将新旧方案进行了对比以及新方案效果的预测。

第六章：结论和进一步的研究，主要对论文进行了一个总结，并提出了将来进一步的研究。

二、运用的研究方法

本文的研究主要采取了定性的研究方法，通过文献阅读法，对收集的文献进行研读、整理和归纳总结，形成系统性的绩效管理方法；同时通过观察法和访谈法的结合，对集团公司的机关人员对现存绩效管理体系的看法进行调查，从而分析现有的绩效管理体系所存在的问题，然后综合这些研究提出绩效管理体系的优化方案，并提出实施的保障方案。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库